

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos:
o caso dos Centros Tecnológicos em Portugal**

Liliana Sofia Curto Póvoa

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional**

Coimbra, 2014



**Práticas de Gestão de Recursos Humanos:
o caso dos Centros Tecnológicos em Portugal**

Liliana Sofia Curto Póvoa

**Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional**

Orientadora: Professora Doutora Sara Lopes Borges

Coimbra, Novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Como forma de agradecimento geral, expresso a minha gratidão às inúmeras pessoas que me acompanharam ao longo destes meses, pois, sem o vosso apoio e colaboração não teria sido possível.

À minha orientadora Professora Doutora Sara Lopes Borges, agradeço a dedicação, a ajuda, a atenção, a paciência com que me apoiou ao longo destes meses.

Os agradecimentos dirigem-se também à Dra. Maria de Lurdes Canelas, por ter acreditado em mim e neste projeto desde o momento inicial.

Aos Diretores Gerais e Diretores Financeiros dos Centros Tecnológicos que gentilmente me receberam, agradeço a simpatia e a disponibilidade. Sem a vossa preciosa colaboração este trabalho não seria possível.

Aos colegas de mestrado expresso o meu agradecimento pelos momentos de amizade, simpatia e interajuda. Foi um privilégio partilhar convosco esta aventura.

Finalmente, uma palavra de gratidão à minha família...

Aos meus pais por tudo... a paciência, a compreensão, a ajuda, o apoio, o incentivo e o carinho. Obrigado por estarem sempre presentes, nos bons e maus momentos.

À minha irmã Sara... Agradeço o amor, o carinho, o apoio e a confiança que sempre demonstraste. Apesar da distância... no fundo estás sempre presente!

Ao Pedro pelo carinho e apoio demonstrados ao longo desta etapa.

Obrigada.

RESUMO

Atualmente emerge uma cultura organizacional que privilegia desempenhos elevados, dando especial importância à gestão das pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica. A gestão de recursos humanos resultante assenta na capacidade de produção com valor acrescentado, implementando atividades consideradas estratégicas nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, integração e acolhimento, avaliação de competências, formação e desenvolvimento organizacional, e gestão de carreiras.

É, neste contexto, que se desenvolve o presente estudo, pelo que definimos como objetivo principal analisar a perceção dos vários responsáveis dos Centros Tecnológicos sobre as práticas de Gestão em Recursos Humanos nas organizações que dirigem. Pretendemos igualmente, encontrar evidências destas práticas, bem como a mais-valia proporcionada pela implementação de uma Gestão de Recursos Humanos mais estratégica.

Este estudo, de natureza qualitativa, permite verificar que os Centros Tecnológicos, apesar de serem entidades sem fins lucrativos, acompanham a evolução da organização do trabalho e adotam estruturas e práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Optam por estruturas flexíveis e adaptáveis, menos hierárquicas, privilegiando o trabalho em equipa de modo a conseguirem vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Centros Tecnológicos, Gestão Estratégica

ABSTRACT

Currently an organizational culture emerges, where high performance and people management are fundamental strategic issues. The Human Resource Management relies on the ability to produce value-added and strategic activities namely recruitment and selection, integration and hosting, skill assessment, training and organizational development, and as well career management.

This study aims to consider the opinion of technology centers' leaders on the practices in human resources management in these organizations. Another goal is searching evidence of strategic human resource management, as well as the added value of their implementation in strategic context.

This qualitative study shows that the technology centers (although nonprofits) follow the evolution of general work organization. They adopt structures and practices of Human Resource Management designed for their strategic goals. In order to have competitive advantage, they tend to be flexible, adaptable and short hierarchical structures, emphasizing teamwork.

Keywords: Human Resources Management, Technology Centers, Strategic Management

Introdução	1
Gestão de Recursos Humanos – Perspetivas e Desafios	6
Material e Métodos	9
Campo Empírico	9
Procedimentos e instrumentos	12
Caracterização dos Centros Tecnológicos	14
Apresentação dos resultados	15
Recrutamento e seleção	15
Acolhimento e integração	19
Avaliação de desempenho	21
Formação e desenvolvimento organizacional	22
Gestão de carreiras	23
O gestor de recursos humanos	24
Discussão/Conclusão	25
Bibliografia	31
Apêndices	36

INTRODUÇÃO

Num contexto de intensa globalização e de grande competitividade verifica-se um processo de reestruturação das organizações e a emergência de novos modelos de organização de trabalho. Neste âmbito, em que se desenvolvem e testam novas relações de trabalho, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ganha maior relevo devido ao reconhecimento do seu impacto no desempenho organizacional. O recente interesse pela GRH reflete a preocupação crescente acerca das pessoas, consideradas como o elemento chave para o sucesso organizacional.

A GRH é um conceito recente, com grande evolução ao longo dos anos, quer em termos de conceitos teóricos quer da sua aplicação. A própria denominação dos Recursos Humanos (RH) foi sofrendo alterações desde Organização de Pessoal, Direção de Pessoal, Direção de Assuntos Sociais, Direção de Desenvolvimento Social, Direção de Relações Humanas, Relações Industriais ou, Administração de Pessoal (Sikula, 1976; Yoder & Heneman, 1977; French, 1983; Deguy, 1989; Heneman et al., 1989; Dessler, 1991, citados por Padial, 2005), considerando-se, também, Comportamento Humano (Rodríguez, 2000, citado por Padial, 2005), Direção das Pessoas (Gasalla, 1993, citado por Padial, 2005), Gestão das Pessoas (Rodríguez & Dei, 2002, citado por Padial, 2005) até à designação mais vulgarmente encontrada na literatura, Gestão de Recursos Humanos.

Para Veloso (2007), os termos GRH, gestão de pessoal e função RH são denominações que se utilizam frequente e indiscriminadamente, sem qualquer diferenciação de conteúdo, designando a natureza e o âmbito de atividade da GRH numa organização. Contudo, independentemente do nome atribuído, a sua operacionalização é consensual para a maioria dos autores, sendo a atribuição da designação nome algo modificável consoante a época histórica e cultural, bem como o autor que a defende (Padial, 2005).

Para Moreira (2010), a origem de GRH remonta à década de 1960, associada ao desenvolvimento da Teoria do Capital Humano de Schultz nos

Estados Unidos da América. No entanto, se a designação é relativamente recente, as suas origens são bastante mais remotas. A Revolução Industrial é a grande referência histórica e marco temporal (Beaumont, 1993; Capron, 1995; Sparrow & Marchington, 1998; Carvalho, 1998; Akdere, 2005; Brush & Ruse, 2005; Lin & Huang, 2005 citados por Moreira 2010).

Numa fase inicial da GRH, não existia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal mas, unicamente, um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos colaboradores, fazendo desta, uma função unicamente administrativa. De acordo com Padial (2005), o marco seguinte situa-se na Segunda Revolução Industrial, entre finais do século XIX e inícios do século XX, quando se verifica a passagem de uma perspetiva mais focada na produtividade, característica do Taylorismo, para uma perspetiva mais atenta ao colaborador. Esta alteração justifica-se com a conjuntura social, económica, política e tecnológica, a progressiva complexidade e interdependência que, desde então, caracterizam as organizações e, ainda, a evolução das ciências sociais e humanas e de gestão.

“A preocupação com as pessoas nas organizações não era visível nem no pragmatismo racional e burocrático de Weber, nem na aposta na produção de Taylor ou Fayol e, mesmo os estudos de Hawthorne em 1924 – que estão na génese da Escola das Relações Humanas – não conseguiam disfarçar a prossecução da maximização do lucro, permanecendo a aposta no pessoal como um custo a minimizar. No dealbar do século XX, com a entrada em massiva do processo de especialização e divisão do trabalho, a Administração de Pessoal começa a ganhar expressão. Até à II Guerra Mundial a sua função, ainda muito ligada aos fundamentos tayloristas, desdobra-se em áreas como o recrutamento, a disciplina, a contagem de tempos de trabalho e pagamento. No pós-guerra, as conjunturas de reconstrução socioeconómica de vários países envolvidos conduzem a uma reestruturação da função de pessoal. O fortalecimento dos sindicatos (após a Crise Americana de 29) – que se globalizou durante os anos 30 e gerou despedimentos em massa – e um enfoque mais acentuado nas teorias sociais, possibilitam um novo alento” (Moreira, 2010, p. 115).

Em 1950, emerge a Função Pessoal à qual se atribui funções de processamento salarial, questões jurídico-laborais e relacionamento com entidades oficiais. Na década seguinte, a Direção de Pessoal ganha maior autonomia, passando a intervir a nível do recrutamento, seleção, avaliação e formação. Em 1970, verifica-se uma significativa evolução a nível legislativo e de colaboração coletiva em prol da satisfação das necessidades dos colaboradores, sob uma lógica de minimização de custos.

“A tendência de mudança na gestão de pessoal confirma-se nos primeiros anos da década de 80, na confluência de uma economia cada vez mais liberal e de pendor capitalista, com repercussões na maior aposta no sector dos serviços e numa progressiva (des)regulação dos sectores de atividade económica” (Moreira, 2010, p. 116). Foi através deste avanço que a partir de 1990 se começa a discutir a GRH e o seu posicionamento estratégico na organização, entendendo-se o fator humano como aspeto crucial para o desenvolvimento e alcance da competitividade e do sucesso organizacionais (Marques, 2010). A Escola das Relações Humanas foi decisiva com o seu contributo pioneiro para a valorização desta área que se perpetuou, gradualmente, durante todo o século XX, e que continua a ser alvo de crescente atenção. A GRH passa a considerar todos os aspetos relacionados com a gestão das relações entre as pessoas da organização (Teal, 1996; Segalla & Besseyre des Horts, 1998; Schuler & Jackson, 1999; Vas, 2005; Moreira & Cunha, 2007 citados por Moreira, 2010).

Nos últimos anos a GRH sofreu profundas transformações, que tiveram como consequência um novo entendimento do seu papel no contexto organizacional, nomeadamente o seu contributo real, objetivo e mensurável para o alcance de metas estratégicas de negócio e para o sucesso organizacional (Cunha, 2012). Verifica-se também o desenvolvimento de uma nova visão do colaborador e da sua função dentro da organização (Bentes, 2009). Para Rebelo (2013), a GRH é encarada atualmente como um parceiro de concretização dos principais objetivos das organizações uma vez que o elemento humano passa a ser perspetivado como o principal responsável pela vantagem competitiva de uma organização. Com esta abordagem os colaboradores das organizações,

deixam de ser encarados como uma mera fonte de produção e de custo, para serem ativos nos quais é importante investir e valorizar. Isto significa que *“as pessoas passaram a ser encaradas não como um recurso organizacional que deverá ser gerido de igual modo como outros recursos, mas sim, como o recurso estrategicamente mais relevante para a obtenção de vantagem competitiva”* (Mendes, 2012, p. 1).

Neste âmbito aumenta, a preocupação com as condições laborais, e procura-se que estas contribuam de forma efetiva para o aumento das competências dos colaboradores, em prol do sucesso da organização. Deste modo, verifica-se a estimulação das competências individuais dos colaboradores, não só através de forma direta, como por exemplo, a formação, mas também pela flexibilidade, curiosidade e pro-atividade do próprio (Santos, 2008).

Ao falarmos de GRH referimo-nos à *“conceção e à implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da empresa contribua para alcançar os objetivos do negócio”* (Huselid et al, 1997 citado por Mendes, 2012, p. 1). Assim, as diversas práticas e políticas de GRH devem ser articuladas entre si e integradas com a estratégia global da organização. De acordo com Veloso (2007, p. 14), é possível identificar três aspetos essenciais que contribuem de forma efetiva para a definição da GRH: *“um corpo de conhecimentos específicos que tipifica algumas das suas intervenções – as práticas de GRH; uma função de regulação de relações; e a capacidade de intervenção dependente da credibilidade que lhe é atribuída pelos atores organizacionais”*.

A GRH está associada à capacidade de desenvolver competências e conhecimento no seio das organizações, contribuindo significativamente para o aumento do desempenho organizacional, permitindo uma vantagem competitiva única. Martins (2013) reconhece que a GRH assume novos desafios ao assumir os papéis de parceiro na definição e implementação estratégica; delineador da articulação entre os vários elementos estruturais; auditor de competências e da cultura da empresa; especialista administrativo, que introduz constantes melhorias para a eficácia do processo e potenciador do empenhamento organizacional.

Segundo Bilhim (2004), a GRH deve significar a introdução de mudanças, muitas vezes radicais, não apenas em momentos de crise mas, também de forma preventiva, antes da instalação da crise, pensando o futuro e a melhor forma de colocar ao dispor da organização um conjunto de competências necessárias ao seu sucesso. Para González e Elena (1998, citado por Padial, 2005, p. 43), a GRH prima por *“uma aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos Recursos Humanos tendo em vista a eficiência organizacional. Refere-se, portanto, a um conjunto de atividades – planeamento, análises de funções, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, administração de pessoal, relações laborais, entre outros – que implicam o conhecimento da natureza e estrutura das organizações, das bases do comportamento humano dentro de si mesmas e do sistema jurídico que regula as suas relações”*.

A visão estratégica dos RH distancia-se da abordagem quantitativa e coletiva e propõe uma abordagem de GRH qualitativa e individual (Serrano, 2010), onde os processos de trabalho ou mesmo os subsistemas de GRH, a cultura, o clima organizacional e a *performance* organizacional são tidos em conta (Veloso, 2007). Allen & Wright (2006, citados por Veloso, 2007, p. 27) referem que *“uma organização possui recursos (materiais e intelectuais) inimitáveis, valiosos, raros e insubstituíveis então a organização goza de uma vantagem competitiva única”*.

Esta teoria emergente não é imune à crítica, neste sentido salientamos Mendes (2012), que considera a gestão estratégica de RH um campo limitado por não conter uma fundamentação teórica sólida e coerente, no entanto, não deixa de ser um contributo teórico válido para a compreensão das práticas de GRH. Para Veloso (2007), as suas implicações teóricas são uma mais-valia pois permitem analisar a capacidade de intervenção da GRH nas organizações, os conceitos de adequação e eficiência organizacional. Em termos sociais contribui ainda para reforçar a importância dos colaboradores nas organizações.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – PERSPETIVAS E DESAFIOS

No âmbito da gestão estratégica de RH é possível encontrar quatro perspetivas teóricas: a perspetiva universalista, a perspetiva contingencial, a perspetiva configuracional e a perspetiva contextual (Velooso, 2007; Cunha, 2012; Mendes, 2012;).

A perspetiva universalista, preconizada por Pfeffer e Huselid, refere a existência de algumas práticas de GRH que são melhores que outras, normalmente designadas na literatura por *Best Practices*. Neste entendimento todas as organizações deveriam adotar estas práticas de GRH para obter uma melhor *performance* organizacional. Pfeffer (1998, citado por Mendes, 2012) identificou um conjunto de práticas com influência positiva no desempenho organizacional: segurança no emprego; contratação seletiva; equipas autogeridas e descentralização de processos de decisão; elevada retribuição de acordo com o desempenho; formação extensiva; distinção reduzida entre estatutos e poucas barreiras entre níveis hierárquicos; partilha extensiva de informação financeira e desempenho organizacional.

Por oposição a esta, a perspetiva contingencial refuta a existência de um conjunto de práticas que conduzem a um desempenho superior. Esteves (2008) defende que a influência das *Best Practices* na *performance* organizacional será sempre condicionada por outras variáveis. As variáveis contingências identificadas são: variáveis estratégicas onde a GRH é considerada de uma forma interativa e não reativa à estratégia organizacional; variáveis organizacionais como a dimensão, a tecnologia, a estrutura e política interna da organização; e variáveis ambientais como, por exemplo, o contexto competitivo, tecnológico e macroeconómico.

A perspetiva configuracional propõe um sistema de práticas de GRH articulado e coerente, uma vez que só desta forma será possível obter bons resultados organizacionais (Mendes, 2012). Por outras palavras, o sistema de GRH não pode ser considerado linear, devendo antes ser considerado um conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados de diferentes maneiras para possibilitar diversas configurações.

A perspetiva contextual assume uma mudança no ponto de análise da gestão estratégica de RH. Esteves (2008) afirma que a escolha das estratégias das organizações é condicionada por fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais.

Em seguida, apresenta-se de forma sumária cada uma das teorias acima referidas (Quadro 1).

Quadro 1: *Comparação entre perspetivas teóricas*

Perspetivas	Contribuições	Limitações
Universalista	Demonstração da importância do fator humano na organização; Elevado grau de estatístico de significância no teste desta proposição.	Deficiente fundamentação teórica; Objetivos restritos; Explicações mecanicistas e racionais; Limitações conceptuais no estabelecimento das relações causais; Medição da <i>performance</i> exclusivamente baseada em indicadores financeiros; Não explica a mudança estratégica; GRH considerada como “black box”.
Contingencial	Consideração de uma terceira variável que medeia a relação entre a GRH e a <i>performance</i> ; Proposições formuladas com base numa forte base teórica.	Orientação micro; As técnicas estatísticas usadas (regressão) conduzem a conclusões universalistas; Excessivo ênfase no ajustamento; Não considera variáveis políticas; GRH considerada como “black box”
Configuracional	Análise interna do sistema de GRH; Considera a sinergia e interdependência dos diferentes elementos do sistema; Considera que diversas configurações de GRH podem ser igualmente eficientes.	A definição dos padrões de gestão é uma simplificação da realidade; Requer metodologias mais complexas; Deficiente suporte empírico.
Contextual	Introduz a dimensão social da GRH; Integração do sistema de GRH no contexto macrossocial, Reconsidera a autonomia da gestão na decisão; Grande quantidade de dados.	Deficiente tratamento empírico baseado essencialmente em técnicas descritivas; As fundamentações teóricas são diferentes das outras perspetivas e baseiam-se essencialmente na aproximação inglesa das relações industriais.

Fonte: Mendes (2012)

Ao nível da investigação efetuada em Portugal, salientamos alguns dos trabalhos (Velo, 2007; Esteves, 2008; Monteiro, 2008; Neves, 2009; Mendes, 2012) que abordam a gestão estratégica de recursos humanos. O estudo de Velo (2007) focou-se na relação entre a gestão de recursos humanos e a *performance* organizacional. Através da análise de quatro estudos de caso, o autor conclui que a GRH numa organização constitui um importante património de conhecimento da GRH e que a sua análise permite avaliar o grau de sofisticação do sistema RH e o impacto que produz. Nesta linha de pensamento constata que o impacto na *performance* organizacional é maior

quando as práticas de gestão de RH são introduzidas consoante as necessidades organizacionais, em vez da adoção de um conjunto de práticas pré-estabelecidas. Por sua vez, Esteves (2008) estuda oito empresas do setor bancário português, tendo como objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos, a sua aproximação às práticas de elevado desempenho e que contribuições proporcionam aos resultados organizacionais. Aborda as práticas de segurança no emprego, avaliação de desempenho, remunerações, oportunidades de carreira, formação e desenvolvimento, participação e acesso à informação. Monteiro (2008) no seu estudo constata que as características das organizações, nomeadamente a dimensão, o número de ano de laboração, a taxa de sindicalização e o posicionamento salarial, influenciam o grau de adoção das melhores práticas de gestão de recursos humanos, assim como a maximização do valor nas perspetivas do *balanced scorecard*, financeira, de clientes, processos internos e de recursos humanos. Mendes (2012) estuda a perceção dos dirigentes do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na *performance*, concluindo que existe um sistema de gestão estratégica de recursos humanos que tem como princípios a valorização, a motivação e a satisfação dos trabalhadores da organização estudada.

Para Neves (2009), a análise dos estudos realizados no âmbito da GRH revela um conjunto de teorias implícitas que explicam o funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos. No seu trabalho, este autor, identifica *“um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica, etc., dimensões estruturadas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica para se estruturar o conjunto de dimensões da GRH”* (Neves, 2009, p. 70).

Na sequência da revisão da literatura realizada, é possível identificar cinco grandes áreas de intervenção no âmbito da GRH: recrutamento e seleção; integração e acolhimento; avaliação de competências; formação e desenvolvimento organizacional; e gestão de carreiras.

O estudo que aqui se apresenta tem como objetivo geral analisar a perceção dos responsáveis pelos Centros Tecnológicos sobre as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações que dirigem. Pretendemos encontrar evidências que nos conduzam à identificação das práticas de GRH e que mais-valias podem proporcionar aos colaboradores e aos próprios Centros a implementação de uma GRH de âmbito mais estratégico. De forma a atingir os objetivos estabelecidos procurou fazer-se a contextualização dos Centros Tecnológicos; conhecer as políticas de recrutamento, seleção e de acolhimento organizacional implementadas; entender as políticas de formação de desenvolvimento organizacional; descrever o modelo de gestão de desempenho e de carreiras; conhecer o funcionamento e o papel da GRH em cada um dos Centros. Esta é a linha condutora desenvolvida por forma a responder à questão inicial, estabelecida para este estudo: os Centros Tecnológicos acompanham a evolução da organização do trabalho e adotam estruturas e práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com os seus objetivos estratégicos?

MATERIAL E MÉTODOS

CAMPO EMPÍRICO

O estudo decorreu nos oito Centros Tecnológicos existentes em Portugal, associados da RECET (Associação de Centros Tecnológicos de Portugal). O desafio que a adesão do País à Comunidade Europeia colocou à indústria portuguesa contribuiu para a emergência de estruturas organizativas e funcionais adequadas às necessidades sectoriais de apoio técnico e tecnológico visando o seu desenvolvimento. Neste âmbito, são reunidas entidades públicas

e privadas, responsabilizando-as pelo apoio ao desenvolvimento industrial. Neste contexto, os Centros Tecnológicos permitiram institucionalizar uma efetiva cooperação entre o Estado e o sector privado, que se concretiza em moldes inéditos, com maior participação do Estado na fase de instalação e do sector privado durante o período normal de funcionamento.

Os primeiros Centros Tecnológicos são constituídos em 1983, através do Decreto-Lei n.º 461/83, de 30 de Dezembro, que os define como pessoas coletivas de utilidade pública sem fins lucrativos, gozando de autonomia técnica e financeira e dispondo de património próprio. As modificações introduzidas em 1986, pelo Decreto-Lei n.º 249/86 de 25 de Agosto e, posteriormente em 1995, Decreto-Lei n.º 312/95 de 24 de Novembro, não alteram a sua essência. A finalidade dos Centros é contribuir para o aumento da competitividade das empresas industriais, disponibilizando para este efeito adequadas estruturas de apoio técnico e tecnológico. São objetivos dos Centros promover a modernização técnica e tecnológica das empresas de um dado sector industrial ou de sectores afins ou complementares; promover a melhoria da qualidade dos produtos e dos processos industriais; e a formação especializada dos colaboradores das empresas, bem como a modernização da gestão empresarial. Compete aos Centros contribuir para um melhor ordenamento industrial do País e para um equilibrado desenvolvimento regional.

Os Centros apoiam a investigação aplicada, a realizar no âmbito de instituições científicas adequadas, de modo a que seja favorável à introdução de novos produtos, à melhoria da qualidade destes e dos processos industriais. Os Centros promovem a formação técnica e tecnológica especializada do pessoal das empresas no domínio das suas atividades, promovem a divulgação de informação técnica e tecnológica, e prestam serviços técnicos e tecnológicos¹.

¹ De acordo com o enunciado no Decreto-Lei n.º 312/95 de 24 de Novembro, artigo 2º, ponto 3, compete aos Centros “prestar apoio direto às empresas industriais; realizar estudos de diagnóstico ambiental em empresas e prestar serviços de apoio, com vista à integração do vetor ambiental na gestão das empresas; participar na realização de diagnósticos sectoriais da indústria e colaborar na identificação das ações prioritárias para desenvolver o sector, bem como os sectores afins ou complementares; prestar

Num contexto de acrescida competitividade e rápida evolução tecnológica, os Centros Tecnológicos desempenham, atualmente, um importante papel de interface que, através do suporte técnico, pelo desenvolvimento tecnológico e pela promoção de uma sistemática interação entre empresas e a comunidade científica e tecnológica, representam uma mais-valia muito importante para o tecido industrial. Com a missão de inovar, desenvolver e aplicar, implementar novas soluções, informar e disseminar conhecimento, estas organizações são na sua essência a materialização de uma missão face ao desenvolvimento sustentável da Indústria. O papel destes Centros de inovação é vital para que pequenas empresas dedicadas a produtos muito específicos se possam desenvolver, sendo igualmente importante para as comunidades locais, permitindo criar postos de trabalho qualificados, gerar emprego e criar riqueza.

De um modo geral, os Centros prestam serviços à comunidade no âmbito de testes e ensaios; consultoria e assistência técnica; desenvolvimento tecnológico de novos produtos e processos; transferência de tecnologia; valorização de recursos humanos; vigilância tecnológica; normalização e certificação; propriedade industrial e *benchmarking*.

serviços às empresas para a melhoria da qualidade e do design dos seus produtos; ensaiar métodos e processos de fabrico no âmbito das tecnologias de produção do sector e promover a sua transferência para as empresas industriais direta e indiretamente associadas; proceder a ensaios e análises laboratoriais de caracterização de matérias-primas, de produtos e de equipamentos; estudar a utilização de matérias-primas nacionais com vista à valorização dos recursos endógenos; colaborar com organismos de investigação, universidades, institutos politécnicos e empresas em produtos de IDT e de inovação industrial; colaborar com as instituições de ensino especializado; contribuir para o fortalecimento das relações entre as instituições de ensino universitário e politécnico e a indústria; certificar a conformidade dos produtos com as especificações e normas aplicáveis, obtida a respetiva acreditação pelo Instituto Português da Qualidade; colaborar em estudos de normalização e elaboração de especificações técnicas para as indústrias do sector; organizar, coordenar e divulgar a informação técnica e tecnológica de interesse para o sector; promover e participar em programas de formação técnica e realizar estágios de formação tecnológica para o pessoal das empresas industriais associadas; participar em programas de formação técnica destinados a jovens saídos do sistema formal de ensino, visando promover a sua adequada integração no sistema produtivo; participar em programas de cooperação e intercâmbio tecnológico entre os centros homólogos internacionais, com vista à criação de sinergias sectoriais”.

PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS

Neste estudo recorre-se a uma metodologia qualitativa, uma vez que se realiza uma abordagem a um grupo de organizações que apresentam características muito peculiares, não se pretendendo realizar generalizações a outras organizações com outras especificidades. Neste âmbito, o estudo assume um caráter descritivo, interpretativo e compreensivo da realidade.

Conforme refere Fernandes (2007), os estudos desenvolvidos no domínio das ciências organizacionais privilegiam as metodologias qualitativas porque, para além do nível de objetividade no processo de observação empírica, entram em linha de conta com a subjetividade dos participantes para compreender a realidade organizacional. A investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender *“os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral”* (Veloso, 2007, p. 79).

Neste estudo qualitativo, opta-se pelo estudo de caso, sendo esta metodologia particularmente apropriada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos factos.

Para compreender a realidade dos oito Centros Tecnológicos estudados, e concretamente, o seu sistema de GRH realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos Diretores Gerais de cada um dos Centros, de modo a obter informação detalhada sobre o modo de funcionamento, tendo sido, também, realizada pesquisa documental². Para Yin (1994, citado por Moreira, 2010, p. 37), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, *“permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno”*.

Partindo de uma pesquisa prévia sobre conceitos relevantes no âmbito da gestão de recursos humanos e do modo de funcionamento dos Centros Tecnológicos foram estabelecidos os objetivos do estudo e o modelo de análise (Apêndice A).

² Recolha e análise de dados facultados pelos Centros, consulta de bases de dados e pesquisa de informação na internet.

Primeiramente foi estabelecido um contacto com os responsáveis da RECET que prontamente procederam a uma abordagem inicial junto dos Diretores Gerais. Após se verificar boa receptividade dos responsáveis de cada Centro para colaborarem neste estudo, agendaram-se as entrevistas e as visitas aos locais.

Para o estudo, utilizamos entrevistas semiestruturadas através de um guião previamente definido (Apêndice B) que permitiu a abordagem das cinco grandes áreas de intervenção, consideradas centrais na GRH: recrutamento e seleção; integração e acolhimento; avaliação de competências; formação e desenvolvimento organizacional; e gestão de carreiras. A entrevista foi intencionalmente semiestruturada, pois, pretende-se a verificação e aprofundamento de dados em oposição ao controlo dos mesmos. Pretendeu-se inquirir diretamente os responsáveis pelos Centros Tecnológicos e ouvir as suas reflexões e perspetivas acerca desta temática, esperando que os entrevistados respondessem pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência às questões colocadas. Assim, procurou-se que os entrevistados expusessem com liberdade (através de questões abertas) as suas expectativas e opiniões de forma espontânea e sincera. De referir que as entrevistas decorreram com recurso a um gravador com registo de voz. Foi tido em conta que a presença de um gravador pode causar desconforto e até inibição nas respostas (Quaresma, 2005). A este nível houve cuidado em obter a devida autorização dos entrevistados para a gravação ser feita.

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreremos à Análise de Conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns (Bardin, 1995) nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas (Vala, 1986). A utilização desta técnica permite descrever as situações mas, também, interpretar o sentido do que foi dito (Guerra, 2006). Ainda segundo este autor, a *“análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizado no procedimento normal de investigação, isto é, o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido”*, tendo ainda *“uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que*

decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (Guerra, 2006, p. 62).

Foram construídas várias sinopses, com o propósito de sintetizar os discursos, contendo as mensagens essenciais. Neste sentido, as entrevistas são codificadas de E1 a E8, e as perguntas efetuadas acerca das áreas referidas identificadas de P1 a P5. Segundo Guerra (2006, p. 72) a utilização de sinopses é um *“material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas (mesmo as que não estão referenciadas no guião de entrevista).”*

As sinopses foram identificadas por assunto ou categorias de análise: 1) Recrutamento e Seleção; 2) Acolhimento e Integração; 3) Avaliação de Desempenho; 4) Formação e Desenvolvimento; 5) Gestão de carreiras; 6) RH.

CARACTERIZAÇÃO DOS CENTROS TECNOLÓGICOS

Para o estudo entrevistaram-se os responsáveis dos oito Centros Tecnológicos a operar em Portugal, associados da RECET (Quadro 2).

Quadro 2: *Centros Tecnológicos associados da RECET*

	Centro Tecnológico	Sede	Ano de Fundação	Sector de Atividade
CATIM	Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica	Porto	1986	Metalurgia e metalomecânica
CENTIMFE	Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos	Marinha Grande	1991	Moldes e plásticos
CEVALOR	Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais	Borba	1990	Rochas ornamentais e industriais
CITEVE	Centro Tecnológico das Indústrias Têxteis e do Vestuário de Portugal	Vila Nova de Famalicão	1989	Têxtil e vestuário
CTCOR	Centro Tecnológico da Cortiça	Santa Maria de Lamas	1987	Cortiça
CTCP	Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	São João da Madeira	1986	Calçado
CTCV	Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro	Coimbra	1987	Cerâmica, do cimento e vidro
CTIC	Centro Tecnológico das Indústrias do Couro	Alcanena	1992	Curtumes

Os Centros Tecnológico que fazem parte deste estudo revelam a existência de um quadro de pessoal bastante estável, e em muitos deles os colaboradores trabalham nos Centros desde a sua fundação. Em todos os Centros, verifica-se com uniformidade que a média de idades dos colaboradores é superior a 39 anos e que a grande maioria tem habilitações superiores (Quadro 3).

Quadro 3: *Caracterização Sociodemográfica dos Centros Tecnológicos*

	Nº Colaboradores	Género (%)		Média de Idade (anos)	Escolaridade (%)	
		Homens	Mulheres		Sem Hab. Sup.	Com Hab. Sup.
CATIM	92	55	37	40	40	60
CENTIMFE	36	53	47	39	23	77
CEVALOR	22	23	77	42	50	50
CITEVE	110	30	70	41	30	70
CTCOR	15	40	60	39	27	73
CTCP	43	21	79	39	37	63
CTCV	60	57	43	41	34	66
CTIC	24	44	56	39	21	79

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados neste ponto foram recolhidos através de entrevistas semiestruturada a responsáveis dos Centros Tecnológicos. Consideramos pertinente estruturar a análise dos dados recolhidos em seis dimensões abrangentes que incluem os processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e o papel do gestor de RH.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Relativamente ao processo de recrutamento verifica-se

que as práticas adotadas pelos Centros são idênticas entre si e refletem a realidade vivida na organização: *“como o Centro Tecnológico é um centro de apoio técnico à indústria estamos sempre muito pressionados para identificar novas tecnologias, novas áreas de desenvolvimento a nível mundial para as transpor rapidamente para as empresas, isto exige que se tenham técnicos com experiência na linha dos desenvolvimentos, além disso é importante que esses técnicos conheçam bem a indústria para que possam transpor esses conhecimentos para as empresas”* (E5, P1).

Atualmente, alguns Centros vivem uma fase de estabilidade dos seus quadros, apesar de terem necessidade de recrutar: *“os grupos de trabalho são relativamente pequenos 4 ou 5 pessoas, destas 1 ou 2 são pessoas importantes e estáveis, os restantes optamos por recrutar jovens que estão a aprender e que depois vão para o mercado de trabalho”* (E2, P1). Pelas declarações dos seus responsáveis percebe-se que em certos momentos há alguma dificuldade em reter os colaboradores nos Centros Tecnológicos: *“já passámos por fases com grande rotação de pessoas, passar pelo [XXX] é um trampolim para encontrar lugar nas empresas, foi duro, mas hoje é bom pois são nossos clientes”* (E5, P1); *“temos muitas empresas clientes e uma pessoa a trabalhar aqui em áreas técnicas ganha uma empregabilidade muito grande... as empresas conhecem os nossos técnicos e vêm cá buscá-los”* (E2, P1).

O processo de recrutamento tem início com a identificação da necessidade: *“previmos o recrutamento de pessoas no plano de atividades, a aprovação é sempre feita pelo Conselho de Administração”* (E5, P1), *“a deteção da necessidade é feita ao nível da equipa e a especificação do perfil necessário é feita aí, em alguns casos sabemos que queremos, noutros casos conhecemos âmbitos”* (E3, P1); *“primeiro identificamos a necessidade, no final do ano quando preparamos o ano seguinte já temos essa necessidade identificada”* (E8, P1).

Para os responsáveis pelos Centros nem sempre é fácil encontrar candidatos como o perfil de competências pretendido: *“os critérios de seleção passam muito pela atitude, softskills, pois não nem sempre há no mercado a pessoa que se pretende e temos de a formar”* (E5, P1); *“há perfis que não existem mesmo no mercado, ir à procura de alguém com as especificidades que muitas vezes pretendemos das duas uma: ou está cá dentro, ou é alguém que já nos deixou o que não é uma boa política, ou*

então temos de ir ao estrangeiro. Mesmo no contexto europeu, como temos uma relação tão próxima com os Centros tecnológicos europeus seria difícil... temos de ter consciência que Portugal não é neste momento apetecível para um engenheiro alemão, ou mesmo um indiano que estudou na Alemanha... não é apetecível vir para Portugal" (E3, P1).

Destaca-se a preocupação dos responsáveis pelos Centros Tecnológicos de suprimir a necessidade de novos recursos humanos identificada com os recursos internos, sendo valorizada a flexibilidade, a polivalência de colaboradores com competências transversais: *"se tivermos necessidade de suprir uma falha ou dar resposta a um aumento de trabalho numa determinada área, se tivermos capacidade interna alguém assume aquela função, há alguma polivalência ou seja há pessoas que conseguem ir a várias áreas"* (E1, P1); *"fazemos uma revalorização de alguém que já cá está dentro e depois realimentamos a equipa com outro tipo de perfil, esta é a nossa política para cargos de chefia ou para o lançamento de novas atividades"* (E3, P1); *"quando necessitamos de recrutar definimos o perfil das pessoas, não é nada muito formal, mas optamos por competências com perfis transversais"* (E5, P1).

Quando não é possível suprimir a falta internamente, por norma os Centros recorrem aos estágios profissionais promovidos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), apesar das dificuldades sentidas em identificar colaboradores nas áreas necessárias: *"recrutamos muito através do Centro de Emprego, através dos estágios profissionais, temos tido muito sucesso pois os estagiários arranjam rapidamente emprego ou então ficam connosco a trabalhar"* (E2, P1). Regularmente recorrem também a Instituições de Ensino Superior de forma a identificar novos colaboradores: *"temos a prática de ir buscar pessoas às Universidades. E muito raro ir às empresas, o período de estágio é um importante momento de observação"* (E5, P1). Caso exista uma boa integração do estagiário, este é convidado a integrar a equipa: *"se gostarmos da pessoa e se ela se enquadrar na organização é convidada a ficar"* (E7, P1); *"ao recrutar pessoas muito jovens em contexto de estágios para áreas muito técnicas, as pessoas têm muito pouca experiência, assim desempenhamos um papel muito importante ao facilitar a experiência a pessoas e*

a promover a sua aprendizagem” (E2, P1); “a Direção Geral aprova o lançamento do processo especificando o modo de recrutamento e o processo de divulgação: se publicamos em jornais, se recorremos a contatos pessoais, se vamos através das relações com as Universidades, em alguns casos recorremos à montanha dos curricula que nos enviam” (E3, P1).

Em alguns Centros evita-se a publicação de anúncios em jornais ou na internet devido ao grande número de candidaturas que surgem, o que dificulta a sua análise: *“nos últimos 4 ou 5 anos já não colocamos anúncios no jornal porque aparecem candidaturas de mais para analisar” (E2, P1); “nunca abrimos uma candidatura no jornal, há 17 anos que é assim: aceitamos estágios da faculdade... mas neste momento o quadro de pessoal está estável há uma série de anos” (E7, P1).* Valorizam-se os contactos pessoais que permitem maior celeridade do processo e as candidaturas espontâneas: *“não temos grande mobilidade, o recrutamento tendo em conta as últimas admissões foi através de um contato pessoal e do Centro de Emprego que nos enviou candidatos” (E6, P1); “usamos o conhecimento pessoal e as candidaturas espontâneas” (E2, P1).*

Para seleccionar o candidato mais adequado as etapas referidas são: triagem curricular e a realização de entrevistas de seleção: *“não temos um recrutamento muito profissionalizado, é muito no sentir, sentir as pessoas, a relação num Centro Tecnológico tem mesmo de ser assim: profissional mas próxima” (E5, P1); “o processo desenrola-se normalmente. Fazemos triagem curricular, normalmente há muitas respostas. Passando esta fase seguimos para a fase de entrevistas. Na entrevista pessoal começa a seleção, até apurarmos numa nova entrevista” (E1, P1); “estrutura é muito pequena, com uma estrutura muito achatada, não contrato ninguém sem os técnicos darem o seu aval: gostei, não gostei é muito importante” (E5, P1); “há uma primeira análise dos CV que nos chegam por parte dos RH, fazem uma triagem ainda que um pouco grosseira, uma filtragem inicial onde são excluídos os candidatos que não correspondem ao perfil definido” (E3, P1); “fazemos uma triagem aos currículos que nos chegam e fazemos uma entrevista, normalmente não fazemos testes psicotécnicos, isso já foi feito no Centro, mas não vejo valor acrescentado. É um elemento de suporte à decisão mas tem um custo, tendo um custo e não sendo uma mais-valia optamos por não fazer” (E8, P1).*

A entrevista é o método mais frequentemente utilizado, é o momento para conhecer melhor os candidatos: *“usamos fundamentalmente a entrevista, mas quando as pessoas entram é que são postas à prova”* (E5, P1); *“nas entrevistas não é fácil conhecer a pessoa, ou a pessoa dar-se a conhecer, em meia hora ou vinte minutos fica muito por conhecer”* (E1, P2); *“entrevista não é apenas uma avaliação do entrevistador relativamente ao entrevistado, é também uma avaliação do entrevistado em relação ao entrevistador e à sua organização”* (E3, P1).

Das palavras dos responsáveis pelos Centros Tecnológicos percebe-se que estes têm um papel ativo na seleção dos candidatos: *“fazemos sempre entrevista, os recursos humanos fazem isso, mas eu faço sempre parte”* (E2, P1); *“faço eu esta seleção em conjunto com o responsável da área de trabalho, normalmente estou sempre nas entrevistas”* (E1, P1); *“o recrutamento é feito por mim e pelos técnicos, a decisão do recrutamento é normalmente minha, validada pelo Conselho de Administração”* (E5, P1);

Regra geral, a responsabilidade do recrutamento é da responsabilidade do Diretor Geral, que em conjunto com o responsável técnico da área de trabalho decide quem contratar: *“não são os RH que conduzem as entrevistas, eles acompanham, são os técnicos que conseguem verificar, em jeito de conversa, não em jeito de exame, se estamos perante uma pessoa que corresponde ao perfil, se é uma pessoa que corresponde ao perfil mas que necessita de alguma formação ou se estamos mesmo perante alguém capaz de vir trabalhar no dia seguinte”* (E3, P1); *“a análise dos currículos é feita pelo responsável da área, estamos a falar de áreas técnicas; as entrevistas são feitas pelo responsável da área, com alguém dos RH e comigo, estão sempre dois presentes depende das agendas, não é sempre da mesma maneira”* (E2, P1).

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

É consensual que o processo de acolhimento e integração é fundamental. É importante receber bem o novo colaborador e proporcionar toda a informação relativa a normas e regras internas, estrutura e organização do Centros, sistemas de gestão e comunicação, expectativas e exigências da função. Os entrevistados consideram igualmente importante proceder à apresentação dos colegas de trabalho: *“a parte do acolhimento e integração é muito importante, é uma*

área específica dos RH, temos um manual de acolhimento... pois não é uma área técnica. A pessoa tem de ser acolhida sob a cultura da instituição” (E2, P2); “é necessário fazê-los sentir em casa, mostrar os cantos à casa, os colegas... apesar de não ficarem a conhecer ninguém, mas se virem alguém na rua ficam já com a ideia: acho que este é meu colega” (E3, P2).

O novo colaborador é recebido pelo responsável técnico da área de trabalho: *“é o Diretor do Departamento que faz a integração do novo colaborador, é feito um acompanhamento mais próximo nas primeiras semanas” (E6, P2); “temos um manual de acolhimento, a pessoa faz um percurso pelo Centro sendo apresentado aos colegas pelo responsável da área, como não somos muito dá para ficar com uma ideia” (E1, P2); pelo responsável da área da qualidade: “o processo de integração é da responsabilidade da responsável da qualidade interna. Há um manual de acolhimento que é entregue ao novo colaborador. A responsável pela qualidade faz uma visita ao Centro, apresenta as pessoas” (E8, P2), ou pelo responsável pelos RH: “há uma primeira fase que é completamente conduzida pelo serviço de RH, há muito papel a tratar, é a formalização de todos os procedimentos administrativos, mas há também muito de aculturação: as pessoas sem experiência não sabem muito bem como funciona uma organização e as pessoas com experiência têm experiência das organizações pelas quais passaram”(E3, P2).*

A avaliação do novo colaborador tem como objetivo acompanhar a sua evolução na organização e permite fazer reajustamentos: *há um período de adaptação, acompanhamento, se forem detetadas as necessidades de formação essa formação é proporcionada, mas nem sempre há formação disponível no mercado, o crescimento depende muito da integração das pessoas nos projetos” (E5, P2).*

A avaliação possibilita aferir conhecimentos profissionais previstos no perfil profissional e verificar se as características pessoais se adaptam à cultura da organização: *“tem de haver um acompanhamento muito grande, para saber se os trabalhos estão ser bem-feitos, avaliação on going, e as pessoas são logo confrontadas” (E5, P2); “não temos nenhuma avaliação formal, mas essa avaliação vai sendo feita de modo informal, vamos percebendo como a pessoa evolui: como a pessoa se integra, como se adapta ao trabalho, se corresponde ou não às nossas expectativas” (E1, P2).*

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho consiste na apreciação sistemática do desempenho do indivíduo na função que ocupa, estabelece um processo que permite julgar e estimular o valor, bem como as qualidades do colaborador. Analisando as respostas dos responsáveis entrevistados conclui-se que este não é um tema consensual. Em dois Centros é afirmado convictamente que existe um sistema de avaliação de desempenho formalizado: *“existe avaliação de desempenho, já existiu e vai continuar a existir”* (E2, P3); *“já experimentámos várias coisas, a grande dificuldade que nós sentimos é transpor o sistema de avaliação para um sistema de remuneração. São coisas diferentes, mas tem de haver uma ligação de alguma maneira. Eu desenvolvi aqui um sistema, em 1998 foi a primeira vez que fiz isto e depois fui aperfeiçoando”* (E5, P3). Em três Centros já foi implementado um modelo de avaliação de desempenho, mas está suspenso neste momento: *“avaliação de desempenho, conforme estava desenhada metodológica e instrumentalmente está suspensa neste momento”* (E4, P3); *“existe um sistema de avaliação de desempenho que não tem sido implementado em toda a sua extensão, foi um processo que foi tentado, que deu alguma discussão interna, caiu um pouco em descrédito”* (E8, P3); *“já tivemos, mas neste momento não temos”* (E1, P3). Em três Centros é afirmado não existir este modelo instituído: *“não há avaliação de desempenho e nunca foi sentida a necessidade de implementar esse sistema”* (E6, P3), *“a avaliação de desempenho formal não fazemos, somos muito poucos e conhecemo-nos muito bem”* (E7, P3); *“eu sou completamente contra um estabelecimento muito regrado de um sistema de avaliação de desempenho porque o estabelecimento muito regrado leva a que as pessoas procurem maximizar os resultados da avaliação independentemente do resultado da sua atividade.”* (E3, P3).

Nos Centros em que existe um sistema de avaliação de desempenho verifica-se discrepâncias no modelo adotado: *“a avaliação depende do conteúdo do postos de trabalho”* (E2, P3); *“os critérios são iguais, todas as pessoas são avaliadas da mesma maneira, independentemente da área”* (E5, P3). Mas, em ambos os casos, verifica-se uma evolução no modelo adotado: *“a avaliação de desempenho tem vindo a mudar bastante, antigamente era mais formal agora é mais informal”* (E2, P2); *“desde 1998 até hoje, há aqui uma aprendizagem”* (E5, P3). A aplicação da avaliação

de desempenho é justificada desta forma: *“isto tem a vantagem de criar um momento de reflexão”* (E5, P3).

As maiores críticas à implementação e manutenção de um modelo de avaliação de desempenho em organizações como os Centros Tecnológicos são enunciadas pelos entrevistados: *“em momentos entendeu-se ser útil avançar com uma avaliação de desempenho mais sofisticada, mas como os grupos de trabalho são muito específicos e variáveis, verificou-se que não fazia sentido”* (E2, P3); *“cada pessoa tem a avaliação do chefe, mas ele próprio também se avalia. (...) Depois há uma pontuação, isto resulta numa pontuação, é aqui que entra o critério subjetivo: a grande dificuldade”* (E5, P3); *“numa casa com pessoas tão diferente, com funções tão diferentes, com áreas tão diferentes, estabelecer uma fórmula aritmética para dar um número ou um nível é cometer sistematicamente enganos”* (E3, P3); *“há muitas coisas que não são mensuráveis: posso medir o número de ensaios num ano, mas tenho de ter uma forma de medir a maneira diligente como o faz, a forma diligente como fala com os clientes... isto só pode ser feito com quem tem proximidade com esse colaborador. O problema aqui é quem tem proximidade com este colaborador pode não ter com outro”* (E3, P3).

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A formação dos colaboradores no contexto dos Centros Tecnológicos é entendida como um elemento essencial: *“o plano de formação é muito importante, o investimento do Centro é na aquisição de equipamento e formação”* (E2, P4); *“a formação também é muito importante, temos de dar formação contínua às pessoas: há legislação que muda, há normas que mudam, os próprios conteúdos técnico-científicos vão sendo atualizados”* (E8, P4); *“a formação é absolutamente decisiva para a sustentabilidade do Centro, mas não induzimos as pessoas a fazer formação... estimulamos a pessoa a procurar a formação”* (E2, P4); *“para nós não faz sentido discutir a formação como se discute numa empresa... porque a forma como se faz formação tem componentes muito díspares daquilo que acontece numa empresa. Quando alguém apanha um voo e vai para Hamburgo a uma feira, isso é formação. Quando alguém vai a uma conferência nos Estados Unidos, isso é formação. E no limite quando alguém tem uma hora por dia para estar na internet a pesquisar informação é formação”* (E3, P4).

Anualmente é elaborado e aprovado o plano formativo. Este plano tem por base um levantamento de necessidades e é traçado de acordo com os objetivos anuais estabelecidos para cada um dos Centros. Constata-se que a maior dificuldade é o ajuste desse plano à realidade: *“fazemos o plano de formação com muito cuidado, existe uma preocupação muito grande com o planeamento, mas depois a prática muitas vezes não coincide com o plano... há a preocupação em fazer os ajustes necessários ao plano consoante a realidade”* (E2, P4); *“a formação é planeada tendo em conta as várias certificações/acreditações das áreas funcionais, a formação interna surge como uma exigência/necessidade inerente às mesmas. A formação é feita de acordo com o levantamento de necessidades internas, visando a atualização e qualificação dos trabalhadores. Cada atividade formativa interna prevista/realizada considera as reais necessidades do Centro, quer em termos de atividade prevista quer em termos de alterações organizacionais/estruturais”* (E4, P4); *“o plano de formação é feito no final do ano, para o ano seguinte, é aprovado pela direção, é feito em função da disponibilidade financeira para dar treino”* (E8, P4); *“nós fazemos um plano anual, orçamentamos um plano anual, definimos um plafond para cada um dos departamentos utilizar em formação. Ninguém pode prever se o mercado vai colocar uma formação específica em Amesterdão ou em Nova Deli, e isso tem custos muito diferentes”* (E3, P4).

GESTÃO DE CARREIRAS

O conceito de carreira em termos teóricos não é consensual. Mas, se considerarmos a carreira profissional como um processo evolutivo, assente em movimentos verticais e um sistema de níveis hierárquicos, dentro de uma organização, podemos verificar que esse modelo não tem expressão nos Centros Tecnológicos estudados: *“há 20 anos existiu um plano de carreiras, chegou mesmo a fazer-se um estudo, e fez-se uma coisa muito formalizada, mas a certa altura abandonou-se isso, numa organização muito pequena como a nosso isso não enriquecia... não fazia sentido uma vez que os grupos de trabalho são muito pequenos. Foi-se para algo menos estruturado. Praticamente não existe um plano de carreiras, faz-se uma atualização de vencimentos em função do desempenho da pessoa e da sua capacidade de acrescentar valor”* (E2, P3); *“não temos planos de carreiras, por um lado procuramos achatar a*

estrutura hoje nem temos chefes de departamento, mesmo para tirar essa dose. As funções de chefe até estão distribuídas por vários colaboradores até para dar mais agilidade à organização” (E5, P5); “o plano de carreiras está suspenso desde 2006” (E4, 2006); “não existe um esquema hierárquico (...) existe uma consciência de mercado, há pessoas que nós temos aqui que não as queremos perder de forma nenhuma, por isso são pagas a serem dificilmente aliciadas para outros projetos” (E3, P5); “as funções não são estanques, privilegiamos a flexibilidade” (E7, P5); “esta questão aqui não é colocada, nem muito valorizada” (E6, P5); “para já não há um plano de carreiras estruturado, temos já um trabalho desenvolvido nesse âmbito” (E8, P5); “um plano de carreiras... um plano concreto não temos, tem a haver com o tipo de organização” (E1, P5).

O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Apesar de não ter sido questionado diretamente qual o modo como os recursos humanos são entendidos por cada responsável, através das suas respostas ao longo da entrevista às diferentes questões é possível verificar as suas perceções acerca deste assunto: *“é uma área de apoio a outras áreas” (E2, P3); “o departamento de RH tem uma pessoa que apoia nas questões administrativas, apoia nos diferentes processos” (E3, P1); “temos uma área que trata os RH do ponto de vista formal, faz os contratos, normalmente é a contabilidade; depois temos a área da formação que acumula comigo e que trata as questões mais formais” (E5, P 2); “os RH tem um papel ativo no suporte da organização, no dia-a-dia no relacionamento com as pessoas” (E1, P5).*

De salientar a consciência de que é importante uma boa gestão de pessoas: *“as organizações são feitas por pessoas, no que toca a RH pequenos erros têm impactos muito grandes” (E3, P5); “experimentamos muito... já tivemos os RH subcontratados, contratámos uma empresa externa que fazia tudo da GRH, depois verificou-se que não tivemos resultados muito positivos, voltámos a internalizar os RH” (E2, P3).*

O gestor de recursos humanos é considerado como um elemento de apoio e entendimento: *“o gestor é um maestro” (E5, P 2); “RH é a figura difícil, tem de representar as pessoas a falar com o patrão e é o representante do patrão a falar com as pessoas, é o mexilhão entre o mar e a rocha” (E3, P5).*

Em jeito de síntese, apresentamos no Quadro 4 as principais perceções dos dirigentes acerca dos processos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos praticados nos Centros Tecnológicos.

Quadro 4: *Síntese da percepção dos dirigentes entrevistados relativamente aos processos de gestão recursos humanos*

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Recrutamento feito essencialmente através de estágios; Seleção feita através de análise curricular e entrevistas.
ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	Etapa muito importante para a aculturação do novo colaborador; Acompanhamento próximo pelo responsável técnico.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Processo não consensual; Importante para revisão salarial e atribuição de prémios.
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Aspeto importante para a valorização de trabalhadores; Elaboração de plano anual de formação.
GESTÃO DE CARREIRAS	Não existe estrutura hierárquica formalmente definida; Rotatividade nos postos de trabalho.
GESTOR DE RH	Elemento de apoio; Suporte para questões mais formais e administrativas.

DISCUSSÃO/CONCLUSÃO

A GRH é um tema de estudo que evoluiu, quer do ponto de vista teórico, quer da aplicação, ao longo do século XX ancorado nas teorias organizacionais e teorias comportamentais. Esta evolução verificou-se em todos os continentes e países, embora com modos de ocorrência temporalmente desfasados, no campo da intervenção, mas também no campo da investigação.

A globalização e as evoluções tecnológicas exigem às organizações um planeamento estratégico, pelo que a GRH passa a ser entendida como um parceiro de concretização dos seus principais objetivos. Atualmente, os RH são perspetivados como elementos responsáveis pela vantagem competitiva de uma organização. É através desta percepção que os colaboradores deixam de ser encarados como uma mera fonte de produção e de custo, para serem ativos nos

quais é importante investir e valorizar. Em muitas organizações já é consensual que as pessoas são um elemento fulcral de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, no entanto só muito recentemente começaram a surgir preocupações em gerir o capital humano de uma forma mais estratégica, demarcando-se da tradicional gestão administrativa e burocrática.

É nesta lógica que surge o presente trabalho que procura analisar a importância da GRH no contexto específico em que se inserem os Centros Tecnológicos a operarem em Portugal. Este estudo procura identificar, do ponto de vista das perceções dos dirigentes, se existem de facto práticas de gestão estratégica de RH implementadas nos Centros Tecnológicos. Para alcançar este objetivo, foi efetuada uma investigação de natureza qualitativa, assente na metodologia de estudo de caso. Recorreu-se à realização de oito entrevistas aos responsáveis dos Centros Tecnológicos, assim como análise documental e legislativa.

Numa perspetiva de GRH torna-se importante determinar em que medida as atividades de recrutamento podem atuar como fonte de vantagem competitiva das organizações. Os conhecimentos e as competências dos colaboradores são um ativo fundamental. Para Cunha (2012), o processo de recrutamento e seleção pode ser operacionalizado de diferentes formas, devendo ter sempre em conta os objetivos da organização, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função a preencher. Nos Centros Tecnológicos há uma preocupação em encontrar internamente um colaborador que dê resposta às necessidades identificadas. O recrutamento interno tem como vantagens o fato de ser um processo económico, rápido e seguro (Moreira, 2006). Desta forma, evitam-se gastos com a prospeção de candidatos e com os procedimentos de seleção, abreviando a adaptação do colaborador, conferindo maior segurança a quem contrata pois conhece as pessoas, aproveita os investimentos da organização em formação e evita a saída de talentos. Como nem sempre é possível encontrar resposta no seio da organização, perante a necessidade de recrutamento a maioria dos

Centros privilegia a realização de estágios. Deste modo, minimizam-se os riscos inerentes a uma deficitária seleção do candidato, uma vez que o novo colaborador, antes de ser admitido na estrutura orgânica do próprio Centro, realiza o estágio como um momento de avaliação.

O processo de acolhimento e integração é um período de aculturação, em que as organizações *“devem desenvolver medidas de socialização tendentes a reter os seus colaboradores e a induzi-los a adotar atitudes e comportamentos conducentes a melhor desempenho organizacional”* (Cunha, 2012, p. 329). Este processo fundamental é acompanhado atentamente nos Centros Tecnológicos, analisando-se e promovendo-se um clima favorável à integração da pessoa, havendo a consciência que esta é essencial para a adaptação do colaborador recém-admitido.

A avaliação de desempenho não é um processo consensual, pelo contrário é um procedimento que suscita dúvidas nos responsáveis pelos Centros. A maior dificuldade observada nos Centros é a aplicação de critérios uniformes para avaliar colaboradores com funções muito díspares. Para Sousa (2006), a avaliação de desempenho deve ser objetiva, quantificável e ajustável à realidade da organização. Uma das grandes limitações apontadas à avaliação e gestão de desempenho é mesmo a inexistência de medidas totalmente objetivas para avaliar o desempenho das pessoas em contexto laboral, bem como os erros de avaliação a que as organizações estão sujeitas, resultantes de uma deficiente definição de critérios de avaliação (Martinez; 2013). Apesar de nem todos os responsáveis dos Centros adotarem um modelo de avaliação de desempenho formalizado por não o considerarem essencial, na realidade existe sempre alguma forma de avaliação dos colaboradores. Ou seja, o trabalho desenvolvido por cada colaborador é sempre alvo de análise, exista ou não um modelo de avaliação de desempenho implementado no Centro. Segundo os entrevistados, a avaliação de desempenho é utilizada, principalmente, para promover os trabalhadores de acordo com os seus desempenhos e premiá-los com subidas remuneratórias ou atribuição de prémios, o que é coincidente com estudos anteriores (Moreira, 2010). Veloso (2007, p. 38) afirma ser espetável que

organizações com um pequeno número de trabalhadores não adotem avaliações de desempenho formais, sendo estes assuntos *“normalmente geridos arbitrariamente”*.

Na opinião dos entrevistados, a formação profissional dos colaboradores é um procedimento que se reveste de grande importância, sendo considerada uma prática comum e incontornável. Para Cunha (2012, p. 381), a formação é um *“instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais”*, situação que se confirma nos Centros Tecnológicos. Os Centros elaboram anualmente um plano de formação, ou seja, um conjunto de práticas formativas e de treino, que é autorizado e aprovado no seu orçamento anual, de modo a dar resposta aos objetivos estratégicos delineados. Para estes responsáveis é necessário formar colaboradores para a mudança constante de papéis e expectativas, aspeto corroborado por Veloso (2007). A maior dificuldade percecionada neste processo é a adaptação do plano estabelecido anualmente à realidade do próprio Centro, bem como ao contexto social e económico em que se inserem. Dado a especificidade do trabalho desenvolvido nos Centros e ao grau de especialização dos seus técnicos, nem sempre é fácil encontrar as formações e o treino necessário para o desenvolvimento das suas competências.

A gestão de carreiras é definida por Câmara (2010, p. 462) como *“um conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador”*. No entanto, é importante salientar que este conceito tem sofrido sucessivos ajustamentos, abarcando atualmente diversas variáveis: a área de negócio, a dimensão e a estrutura da organização. Os entrevistados, quando questionados sobre a existência de um plano de carreiras, afirmam que não existe um modelo formalizado de carreiras nos Centros. No entanto, uma análise mais atenta ao seu discurso permite-nos afirmar que há uma preocupação com a promoção e progressão profissional dos técnicos, embora não assentem num sistema hierárquico. Esta situação é justificada pela dimensão dos Centros e pela sua estrutura organizativa com poucos níveis hierárquicos, fato que não permite uma movimentação vertical. Todavia, destacamos que a *“movimentação ascensorial deixou de ser condição*

indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maior responsabilidade, um estatuto superior, e se sintam realizadas” (Câmara, 2010, p. 463). Pelas afirmações dos responsáveis dos Centros, verifica-se uma tendência para a rotatividade dos postos de trabalho, sendo que as movimentações laterais lhes permitem ter *“uma visão mais global do negócio e ganhar novas competências”* (Câmara, 2010, p. 463).

Para Veloso (2007) todas as organizações têm alguma forma de GRH, mesmo informal, no entanto, a sua maioria não têm gestores de RH profissionais. Neste estudo, verifica-se esta realidade, nos Centros há um cuidado com a GRH, sendo considerado um ponto fundamental e essencial na dinâmica do Centros, no entanto, tal como Moreira (2010) verificou no seu trabalho de investigação, também, se constatou que a GRH é uma função dispersa. Verifica-se, ainda, que existe um grande envolvimento dos responsáveis dos Centros Tecnológicos nas práticas de GRH, estes consideram que as práticas de gestão de recursos humanos lhes pertencem, envolvendo-se pessoalmente em muitos procedimentos. À semelhança de Veloso (2008, p. 398), este estudo conclui que a resposta às necessidades e problemas da organização é possível através da implementação de um *“ sistema RH à medida da organização, integrando práticas consistentes com a estratégia da organização (adequação estratégica) e solucionando problemas específicos dos seus colaboradores (adequação interna) ”*.

Em conformidade com os dados recolhidos, é possível identificar que o sistema de gestão de RH nos Centros Tecnológicos sofre a influência das perspetivas configuracional e contextual (Veloso, 2007; Esteves, 2008; Mendes 2012). A perspetiva configuracional está espelhada na possibilidade de atingir os mesmos objetivos organizacionais através da utilização de diferentes combinações de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, que são igualmente eficientes. Em relação à perspetiva contextual verifica-se que os Centros Tecnológicos estão sujeitos a pressões governamentais, institucionais, culturais e sociais que influenciam a escolha das estratégias e práticas de GRH.

Neste estudo identificam-se como mais-valias, inerentes à adoção de práticas de GRH de âmbito estratégico, o planeamento de RH com foco nos

resultados organizacionais; a comunicação entre os diferentes atores da organização; o comprometimento coletivo e a valorização dos colaboradores, aumentando as suas competências através de uma política de formação (Mendes, 2012).

Pelo exposto, e respondendo à questão inicial deste estudo verifica-se que os Centros Tecnológicos adotam estruturas e práticas de GRH alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Estes tentam ser uma estrutura mais flexível e menos hierárquica, privilegiando o trabalho em equipa e promovendo a rotatividade dos seus colaboradores.

Este estudo permite dar uma visão generalizada das práticas de GRH nos Centros Tecnológicos, é um estudo abrangente que engloba várias dimensões da prática de GRH. Sendo um estudo qualitativo, tem um caráter exploratório sobre o contexto dos Centros Tecnológicos, não permitindo generalizações, nem a outras organizações com diferentes especificidades e características, nem a Centros Tecnológicos emergentes. Apesar destas limitações, espera-se que este estudo possa ser um contributo útil para o conhecimento das práticas de GRH em contexto organizacional. Em investigações futuras teria interesse transitar de uma lógica de inferência qualitativa para uma lógica de inferência estatística, analisando em maior detalhe e isoladamente cada uma das práticas aqui identificados: recrutamento e seleção; integração e acolhimento; avaliação de competências; formação e desenvolvimento organizacional; e gestão de carreiras. Outro aspeto a ter em conta em estudos futuros seria a perceção dos colaboradores dos Centros sobre estas temáticas, cruzando-a com a opinião manifestada pelos seus responsáveis. Nesta linha de pesquisa, pode igualmente equacionar-se um estudo que relacione as práticas de GRH adotadas pelos Centros Tecnológicos com a sua *performance* organizacional, analisando simultaneamente indicadores financeiros³ e indicadores não financeiros⁴.

³ Por exemplo: o volume de negócios, a autonomia financeira e a rentabilidade.

⁴ Por exemplo: a satisfação dos clientes e colaboradores, a retenção dos clientes e a permanência dos colaboradores na organização.

BIBLIOGRAFIA

- Alcázar, F. (2005). Strategic human resource management: integrating the univrsalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, (5), 633-659.
- Almeida, A. (2010). Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal? In E. Vaz e V. Meirinhos (Org.). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beaumont, P. (1993). *Human resource management: Key concepts and skills*, London: Sage Publications.
- Becker, B. (1999). Overview: strategic human resource management in five leading firms", *Human Resource Management*, Vol. 38, (4), 287-301.
- Beer, M. (1985). *Human Resource Management: A General Managers Perspectives*, New York: Free Press.
- Bentes, L. (2009). À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos, *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 77-91.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: I.S.C.S.P. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Lisboa: I.S.C.S.P. Universidade Técnica de Lisboa.
- Boxall, P. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, (2), 183-203.
- Brandão, A. (1998), Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português, *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: The value of different paradigms. *Management International Review*, Vol. 39, 45-64.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspetivas e novos desafios. In M. P. Cunha. *Teoria Organizacional. Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caetano, A. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, B. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Canavarró, J. M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Caregnato, R. C., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15 (4), 679-84.

- Carvalho, T. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal – A Influência da Variável Género*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Correia, P. J. N. (S/D). *Mudança Organizacional no Próximo Milénio*. Acedido em agosto de 2014, em http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm.
- Costa, M. A. N. (S/D). *Mudanças no mundo empresarial: a responsabilidade social empresarial*. Acedido em Agosto de 2014, em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/230.pdf>.
- Cunha, P. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, P. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.^a Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 461/83 de 30 de Dezembro. Diário da República n.º. 300/83. Série I. Ministério da Indústria e Energia. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 249/86 de 25 de Agosto de 1986. Diário da República n.º. 194/86. Série I. Ministério da Indústria e Comércio. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 312/95 de 24 de Novembro. Diário da República n.º. 272/95. Série I. Ministério da Indústria e Energia. Lisboa.
- Delery, J. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, (4), 802-835.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: ARTMED.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 24, 213-225.
- Esteves, P. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Setor Bancário Português*. Dissertação de Doutoramento em Gestão – Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE Business School.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologias de aprendizagem organizacional: teorias e estudos*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Fraser, M. T., & Gondim, S. M. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa*. *Paidéia*, 14 (28), 139-152.

- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo - sentidos e formas de uso*. Lisboa: Editora Principia.
- Haguet, T. M. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Business.
- Mabey, C. (1998). *Human Resource Management: a strategic introduction*. Oxford: Blackwell Business.
- Marques, J. (2010), Uma história da Gestão dos Recursos Humanos, *Revista Dirigir*, 111, 20-23.
- Martinez (2013). *Gerir Pessoas - 14 Exemplos de Boas Práticas em Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, D. (2013). *Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português*. Comunicação apresentada em Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013. Faro: Universidade do Algarve.
- Martins, M. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Porto: Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal.
- Monteiro, L. (2008). O impacto das best practices de gestão do capital humano nos resultados das empresas em Portugal. *Recursos Humanos Magazine*, N.º 58.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22 (37), 7-32.
- Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Neves, J. (2009). *A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal – resultados e tendências* [Versão eletrónica]. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
- Padial, A. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en la Pymes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *Gestão de Pessoas no Futuro*. Acedido em Agosto 2014, http://www.possibilita.com.br/artigos/Pesquisa_Gestao_Pessoas_Futuro_08.pdf
- Quaresma, V. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2(1), 68-80.
- Rebello, A. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto.
- RECET (2006). *A Dinâmica da Rede*. Porto: RECET.
- Reilly, P. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos*. Lisboa: Monitor.
- Santos, R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Acedido em agosto 2014, em <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.ht>
- Sousa, A. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas.
- Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In Silva A. e Pinto J. (Ed), *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento, 101-128.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 - Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Veloso, M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Instituto de Educação e Psicologia – Universidade do Minho.
- Werther, B. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Wright, P. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, 295-320.

SITES CONSULTADOS:

<http://www.catim.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.centimfe.com>, acedido em Maio, 2014.

<http://cevalor.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.citeve.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.ctcor.com>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.ctcp.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.ctcv.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.ctic.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.recet.pt>, acedido em Maio, 2014.

<http://www.iapmei.pt>, acedido em Maio, 2014.

<https://dre.pt>, acedido em Maio, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A: MODELO DE ANÁLISE

CATEGORIAS	DIMENSÕES
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Critérios de recrutamento e seleção Formas de recrutamento Métodos de seleção
ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	Intervenientes no processo de acolhimento e integração Avaliação do processo de integração
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Sistema de avaliação de desempenho utilizado Itens e competências avaliadas Fontes de avaliação Avaliadores Periodicidade Diferenciação de desempenhos (consequências)
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	A relevância da formação interna para a organização Política de formação e desenvolvimento organizacional
GESTÃO DE CARREIRAS	Planos de carreiras Critérios para a alteração do posicionamento Mobilidade de colaboradores em função das competências
GESTOR DE RH	Papel desempenhado Atribuições Responsabilidades

APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA

Caracterização do Centro Tecnológico

- a) Visão
- b) Missão
- c) Valores
- d) Objetivos estratégicos
- e) Organograma

Caracterização Sociodemográfica do Centro Tecnológico

- a) N° de Colaboradores
- b) %Mulheres
- c) %Homens
- d) Média de Idades
- e) Habilitações Literárias
- f) Antiguidade

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1. O processo de Recrutamento e Seleção
 - a. Critérios de recrutamento e seleção
 - b. Formas de recrutamento e seleção (interno, externo)
 - c. Métodos de seleção (análise curricular, testes psicotécnicos, entrevistas,...)
 - d. O papel dos RH no processo
2. O processo de Acolhimento e Integração
 - a. Intervenientes no processo de acolhimento e integração
 - b. Acolhimento e avaliação do processo de integração
 - c. O papel dos RH no processo
3. O processo de Avaliação de Desempenho
 - a. Sistema de avaliação de desempenho utilizado
 - b. Itens e competências avaliadas
 - c. Fontes de avaliação
 - d. Avaliadores
 - e. Periodicidade
 - f. Diferenciação de desempenhos (benefícios)
 - g. O papel dos RH no processo

4. O processo de formação e desenvolvimento organizacional
 - a. A relevância da formação interna para a organização
 - b. Política de formação e desenvolvimento organizacional
 - c. O papel dos RH no processo

5. O processo de gestão de carreiras
 - a. Planos de carreiras
 - b. Critérios para alteração do posicionamento
 - c. O papel dos RH no processo